

подарства, на послуги готелів та ресторанів великою мірою задовольняється за рахунок імпорту. При цьому частка експорту у використанні ресурсів у цілому знизилася за 2004—2007 роки на 23,4 %, що підтверджує розвиток негативних тенденцій в економіці країни.

Література

1. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3 / [ред. кол.: С. В. Мочерний та ін.]; За ред. С. В. Мочерного. — К.: АКАДЕМІЯ, 2002. — 952 с.

and similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

Політиздат, 1998. — 419 с.

3. Національні рахунки України за 2007 рік: [стат. бюл.] / відп. за випуск І. Нікітіна. — К.: Держкомстат України, 2009. — 196 с.

4. *Рождественська Л. Г.* Статистика ринку товарів і послуг: [навч. посіб.] — К.: КНЕУ, 2005. — 419 с.

5. Статистичний щорічник України за 2007 рік / За ред. Осауленка О. Г. — К.: Держкомстат України, 2008. — 571 с.

6. Таблиці «витрати — випуск» у цінах споживачів за 2007 рік [стат. бюл.] / відп. за випуск І. Нікітіна. — К.: Держкомстат України, 2009. — с. 67.

7. Сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> — Назва з титулу екрана.

Статтю подано до редакції 02.03.09 р.

УДК 658.015

І. В. Богдан, асистент,
кафедра ІС в економіці,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІНТЕГРОВАНА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку виробничої діяльності значна кількість вітчизняних підприємств застосовують для управління традиційні методи і інструменти, які не відображають у повній мірі роботу підприємства. Для того щоб встановити рівновагу між фінансовими і не фінансовими показниками, між внутрішніми і зовнішніми складовими діяльності підприємства, пропонується впровадити інтегровану збалансова-

ну систему показників. У статті описано трьохвісну модель інтегрованої збалансованої системи показників, яка дозволить приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, сприятиме ефективному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також підвищить ефективність та результативність показників підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інтегрована збалансована система показників (ІЗСП), рахункова карта збалансованих показників, Balanced ScoreCard.

Вступ.

На сьогоднішній час дуже важко втримувати частку ринку за рахунок ефективного фінансового менеджменту. В умовах ринкової конкуренції найважливішим є стратегічний менеджмент, уміння підприємства знаходити нових контрагентів, вкладати інвестиції в обладнання та інформаційні технології, навчання персоналу та інше. Для цього підприємству необхідно мати високі показники своєї діяльності.

Для покращення показників діяльності підприємства пропонується впровадити інтегровану збалансовану систему показників (ІЗСП), яка чітко відслідковує на якому рівні чи в якій ланці підприємства є проблеми (тобто низькі показники чи не вчасно виконується робота). Такою системою є збалансована система показників, яка дозволяє конкретизувати необхідний внесок кожного працівника на всіх рівнях відповідно до цілі підприємства. Також збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним, це є ще однією особливістю даної системи.

Постановка проблеми.

ІЗСП — це порівняно нове поняття в стратегічному управлінні українських підприємств, яка дозволить розробити схему взаємодії між ланками підприємства, визначити основну мету підприємства, розробити рахункову карту збалансованих показників діяльності підприємства. У зв'язку з необхідністю розв'язання задач стратегічного характеру виникає необхідність впровадити дану систему на прикладі підприємства з побудови та ремонту вагонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сучасному етапі розвитку існує багато систем показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємств. В основному ці системи пов'язані з фінансовим станом підприємства. До найвідоміших у цей час відноситься система збалансованих показників, запропонована американськими професорами Р. Капланом і Д. Нор-

тоном у 1990 році — Balanced ScoreCard (BSC) [2, 3]. У цій системі сукупність показників представлена у вигляді документа, який отримав назву «рахункова карта збалансованих показників».

Можна також навести багато прикладів застосування збалансованої системи показників, одним з яких є система для управління підприємствами автосервісу [4], відома система, що реалізована фірмою 1С-ИНТАЛЕВ: Бизнес-архитектор [6], система в управлінні торговим маркетингом [7] та ін.

При дослідженні даної проблеми не виявлено впровадження інтегрованої збалансованої системи показників для підприємства з побудови та ремонту вагонів.

Цілі статті.

Автор вважає необхідним, показати впровадження інтегрованої збалансованої системи показників на підприємстві з побудови та ремонту вагонів, також необхідність розробки рахункової карти збалансованих показників на основі трьохвісної моделі системи збалансованих показників та розробити схему взаємодії між ланками підприємства.

Виклад результатів дослідження.

Збалансована система показників (Balanced ScoreCard) — це система менеджменту, яка була розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Її призначення — забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію — є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники [2]. Збалансована система показників — джерело інформації як щодо внутрішніх процесів в установі, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків. Завдяки цій системі дотримання визначеної стратегії та досягнення визначених результатів перетворюється на безперервний ефективний процес [3].

На сучасному етапі розвитку господарювання значна кількість вітчизняних підприємств застосовують для управління традиційні методи і інструменти. При застосуванні традиційних методів управління, головну увагу приділяють вирішенню завдань оперативного контролю, що не дає можливості об'єктивно оцінити ефективність управління на усіх рівнях, тому що вся увага концентрується на досягнення поточних результатів.

У практиці іноземних країн, з розвинутою ринковою економікою, основним інструментом оцінки ефективності управління є технологія збалансованої системи показників.

ІЗСП дає змогу встановити рівновагу між фінансовими і не фінансовими показниками, між внутрішніми і зовнішніми складовими діяльності підприємства; історичними індифікаторами і факторами,

що впливають на їх формування; за видами та технологіями виробництва, а також за видами продукції у повному життєвому циклі.

Для того щоб застосувати ІЗСП, необхідно внести деякі зміни в західний (оригінальний) варіант Системи збалансованих показників [1]. Отже, замість чотирьох фіксованих сфер, що підлягають контролю з допомогою системи збалансованих показників (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу), введемо більш гнучку і придатну для українських підприємств, динамічну триланкову, а фактично трьохвісну модель (внутрішні процеси, зовнішні процеси, фінанси), зображену на рис. 1.

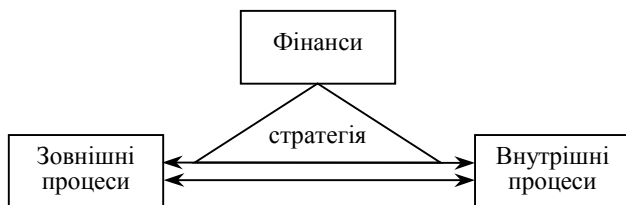


Рис. 1. Трьохвісна модель ІЗСП

Після визначення моделі ІЗСП розглянемо об'єкт дослідження та його основні цілі.

Об'єктом дослідження є вагоно-ремонтний завод, який здійснює побудову та ремонт вагонів. Впровадження ІЗСП на вагоно-ремонтному заводі необхідно почати з формування основної цілі підприємства — *підвищення обсягів продажу*.

Необхідно зауважити, що цілі повинні бути встановлені як мінімум на трьох рівнях підприємства: вищого керівництва (управління підприємством — цільові показники та критерії рівня підприємства); середнього рівня (керівництво підрозділами — цільові показники й критерії рівня підрозділів); нижчого рівня (майстри — цільові показники та критерії процесів нижчих рівнів).

На рис. 2 зображено схему взаємодії між різними ланками підприємства. Представлена схема детально характеризує, яка служба повинна знизити чи підвищити певні показники своєї роботи. При такому детальному описі можна швидко визначити, яка служба не виконала своє завдання, що призвело до не виконання основної цілі підприємства.

Тому, щоб ІЗСП була дієвою, керівництво встановлює основну ціль підприємства, потім по кожній службі ця ціль розбивається на менші цілі (показники). На рівні служби керівники розбивають цілі на задачі, які повинні виконати співробітники чи нижні ланки і т. д., доки не дійде до конкретної людини.

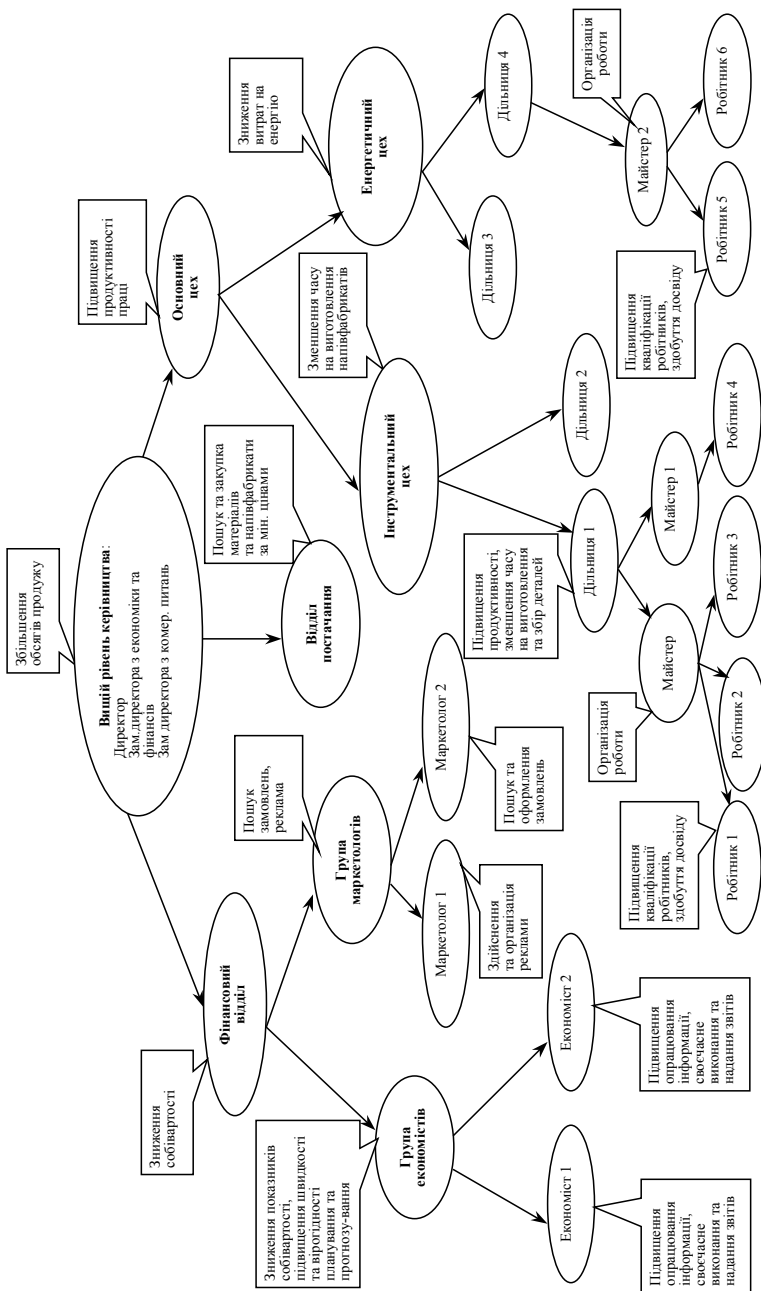


Рис. 2. Схема взаємодії між ланками підприємства

Виконання цих завдань регулюється (мотивується) також процентом від заробітної плати. Кожна служба так чи інакше перетинається одна з одною, тому не виконання однією службою цілі (плану) відображається на роботі іншої служби. Майже кожен працівник прагне заробляти більше, тому він намагається виконати свою роботу, але коли цьому заважає інший тоді виникає конфлікт інтересів.

В роботі на прикладі підприємства з побудови та ремонту вагонів розроблена модель в табличному вигляді (табл. 1), яка дозволяє перейти до конкретних показників.

Таблиця 1

МОДЕЛЬ ПЕРЕХОДУ ДО ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сфери	Причини	Цілі	Показники
Фінанси	Обсяг реалізації	Покращення ділової активності	Обсяг реалізації, витрати, валовий прибуток, витрати на оплату праці, амортизація, витрати на оплату товарів та послуг, додана вартість, капітальні витрати, середня чисельність робітників, сума коштів із зовнішніх джерел, темп зміни обсягу реалізації, темп зміни валового прибутку.
	Рентабельність		
	Частка ринку	Покращення ефективності роботи	Обсяг реалізації на одного робітника, обсяг реалізації на одиницю авансового капіталу, додана вартість одного працівника, відношення темпів зміни доданої вартості й кількості працівників, відношення ЗП до доданої вартості, заробітна плата на одного працівника.
	Темпи росту	Підвищення рентабельності	Рентабельність реалізації, рентабельність авансового капіталу.

Сфери	Причини	Цілі	Показники
Зовнішні процеси		Підвищення ступеня задоволеності клієнтів	Ступінь задоволеності клієнтів, частка постійних клієнтів, питома кількість рекламаций, питома вартість рекламаций, структура клієнтів.
Внутрішні процеси		<p>Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів</p> <p>Забезпечення постійного збільшення масштабів виробництва та покращення якості персоналу</p>	<p>Продуктивність, результативність, ефективність, питомий час на виправлення браку, результативність обслуговування, вартість запасів/виручка, вартість робочої сили/виручка.</p> <p>Капітальні витрати на одиницю доданої вартості, капітальні витрати на одного працівника, питомі витрати на навчання персоналу, частка персоналу відповідної кваліфікації, частка часу на навчання.</p>

У подальшому на основі визначених показників, сфер діяльності підприємства, розробимо рахункові карти збалансованих показників для трьох рівнів підприємства: вищого керівництва (управління підприємством — цільові показники та критерії рахункової карти рівня підприємства); середнього рівня (керівництво підрозділами — цільові показники й критерії рахункової карти рівня підрозділів); власників процесів нижчого рівня (майстри — цільові показники та критерії рахункової карти процесів нижчих рівнів).

Суть ІЗСП полягає в тому, що розроблено розрахункові карти для кожного цеху підприємства, які наведено далі в табл. 2. Основними показниками цеху є статті калькуляції та показники, які визначають обсяги виробництва.

Таблиця 2

РАХУНКОВА КАРТА ОСНОВНОГО ЦЕХУ ПІДПРИЄМСТВА


Сфери	Причини	Цілі	Показники
Виробництво	Мінімізація мат. витрат	Забезпечення матеріалами	Матеріали, н/ф власного виготовлення, н/ф покупні, паливо і енергія.
	Якість персоналу	Покращення ефективності роботи	Основна ЗП, додаткова ЗП, основна премія, резерв 13 ЗП, резерв відпусток, соцстрах, вислуга років, втрати від браку.
	Досконалість процесів	Покращення обладнання	Утримання обладнання, інвестиції в нове обладнання.
		Забезпечення збільшення масштабів виробництва	Цехова собівартість, загально виробничі витрати, кількість замовлень на ремонт, кількість замовлень на будівництво

Розглянемо один з допоміжних цехів (табл. 3), де наведена рахункову карту для допоміжного цеху підприємства на прикладі ковальського цеху.

Таблиця 3

РАХУНКОВА КАРТА КОВАЛЬСЬКОГО ЦЕХУ ПІДПРИЄМСТВА

Сфери	Причини	Цілі	Показники
Виробництво	Мінімізація мат. витрат	Забезпечення матеріалами	Матеріали, н/ф власного виготовлення, н/ф покупні, паливо і енергія.

Сфери	Причини	Цілі	Показники
		<p>Покращення ефективності роботи</p> <p>Покращення обладнання</p> <p>Забезпечення збільшення масштабів виробництва</p>	<p>Основна ЗП, додаткова ЗП, основна премія, резерв 13 ЗП, резерв відпусток, соцстрах, вислуга років, втрати від браку.</p> <p>Утримання обладнання, інвестиції в нове обладнання.</p> <p>Цехова собівартість, загально виробничі витрати, об'єм замовлень у грн</p>

На основі розроблених рахункових карт показників по основному та допоміжних цехах підприємству можна визначити певний внесок кожного робітника в роботу підприємства з ремонту та побудови вагонів, визначити робітника чи дільницю, на якій відбувається не виконання плану, та впровадити міри на усунення причин, які призводять до невиконання плану підприємства.

Розроблена в роботі рахункова карта збалансованих показників підприємства з ремонту та побудови вагонів дозволить забезпечити прозорість та ефективність управління підприємством, сприятиме виконанню місії організації та досягненню її стратегічних цілей.

ІЗСП дозволяє конкретизувати необхідний внесок кожного працівника на всіх рівнях відповідно до місії організації, тобто перевести словесно сформульовану основну мету існування підприємства на мову конкретних показників діяльності.

Висновки.

Впровадження ІЗСП на підприємстві з ремонту вагонів дозволить приймати науково обгрунтовані управлінські рішення, сприятиме ефективному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також підвищить ефективність та результативність показників підприємства, за рахунок системного підходу до розв'язання задачі, методу декомпозицій, розроблення розрахункової карти, методам графічного моделювання виробництва та структурних моделей виробництва, а також за рахунок визначення ключових показників діяльності та їх взаємодією з розрахунковими картами.

Література

1. Федосеев А. Відкриваючи нові горизонти управління бізнесом: система збалансованих показників // Круглий стіл. — № 5 (29). — Травень 2005.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review, — 1992 — V. 70. — № 1. — P. 71—79.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М. Павлова. — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2003. — 304 с.
4. Андрусенко С. І., Бугайчук О. С. Рахункова карта збалансованих показників для управління підприємством автосервісу, <http://izdn.ntu.edu.ua/ukraine/nir/public/andrusenko/09.htm>
5. http://www.confcontact.com/apl/7_Dmitr.htm
6. <http://www.intalev.ua/index.php>
7. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 304 с.

Статтю подано до редакції 16.03.09 р.

УДК 658.1(075)

Ю. В. Коляда, докторант,
кафедра економіко-математичного моделювання
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОМП'ЮТЕРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ НА РИНКУ ТОВАРІВ

На підґрунті математичного моделювання вивчається кількісно діяльність економічного агента (його поведінка) на ринку товарів, припускаючи виробництво традиційної або нової продукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: математична модель, числове інтегрування, фазові портрети, інтегральна крива поведінки.

Вступ. Два рушійні фактори — маркетинг і менеджмент визначають місце фірми на ринку товарів. Час від часу вони або їх акценти міняються, щоб адаптуватися до ринкової ситуації. Завжди актуальними є прогноз точок можливого рівноважного стану та процес адаптації до них, яким чином він здійснюватиметься.

Запропонована в [1] математична модель (ММ) поведінки фірми на споживчому ринку товарів була досліджена з використанням